

## Innovationslederskab og vækst

I en verden hvor nye konkurrenter dukker op hurtigere end nogensinde før, hvor organisationer fra den "Udviklende verden" i stigende grad opnår større fordele end deres ligemænd i den "Udviklede verden", hvor information mere og mere er en handelsvare og betydningen af den undervurderet, hvor "Best practise" ændrer sig hurtigere end mennesker og hvor det at forblive foran flokken er en voksende udfordring, undersøger vi hvordan og hvorfor enkelte virksomheder har succes med at vinde slaget om bæredygtig innovativt lederskab.

Denne blog fokuserer på de to primære elementer i udfordringen om vækst: Strategi og kultur – og hvordan de hænger sammen.

### Del 4: De fremtidige udfordringer

Selv de mest succesfulde virksomheder har haft store udfordringer undervejs til den position de bestrider i dag. Flere har været på afgrundens rand af flere forskellige årsager, nogle har lidt af dårlig økonomi andre har haft negativ PR eller miljømæssige forhold at slås med. Det virker dog til at der er en vis enighed om hvilke fremtidige udfordringer der skal konfronteres, hvis de, og andre virksomheder, skal opnå eller opretholde fortsat vækst det kommende tiår.

#### Kina:

Først og fremmest er der Kinas betydning som den mest magtfulde økonomi lige nu. Valutareserverne vurderes til 2 trillioner dollars og i 2009/10 lånte Kina 110 milliarder til udviklingslande, hvilket er mere end hvad Verdensbanken lånte udviklingslandene. Kombinationen af en enorm og voksende befolkning, der gør sig klar til at være det 21. århundredes forbrugere, global økonomisk indflydelse, en veluddannet arbejdsstyrke og en række signifikante kinesiske virksomheder, medfører at Kina udgør flere niveauer af fremtidige udfordringer og muligheder.

#### Adgang til Kina

Mange virksomheder har identificeret og prioriteret Kina som det nye marked for deres produkter og serviceydelser. Til dato er der meget stor forskel i graden af opnået succes for de virksomheder der har prøvet at etablere sig i Kina. For Samsung er Kina det nærmeste og største marked, for Audi er det markedet med højest vækst, for Starwood Hotels er Kina det land i verden hvor de åbner flest hoteller og for Tata er Kina det primære marked for stål og nok også for deres biler. For Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Pepsico, Nestlé, Apple, BASF og Inditex er Kina geografisk den primære kilde til fremtidig vækst. For Amazon og Google har opstarten været problematisk og for Lego, B&O og Narayana Hrudayalaya er det endnu ikke et stort marked, men helt sikkert på radaren. Udfordringen for mange er at Kina er så forskellig fra de andre kendte markeder, hvor deres vækst tidligere er blevet skabt. Rigtig mange virksomheder har solgt deres produkter til kinesiske forbrugere gennem joint ventures eller datterselskaber, men i takt med at markedet udvides og konkurrencen fra lokale aktører intensiveres, er dette ofte ikke vindende forretningsmodeller. Selvom varemærker som Apple og Audi lykkes med at udvikle langsigtede partnerskaber med detailforhandlere, der sætter dem i stand til at tilbyde deres luksusprodukter til en voksende kundebase, kan det at få adgang til de kinesiske forbrugere vise sig at være et stort problem for

andre. Udfordringen ligger bla. i at virksomheder med europæisk dominerede ledergrupper ikke forstår sig på mekanismerne i den kinesiske forretningsverden.

### **Imødegåelse af Kina's efterspørgsel**

Kina er allerede i dag verdens største forbruger af stål, aluminium og cement og inden længe vi de have passeret USA som den største forbruger af energi, kemikalier og fødevarer. I takt med at økonomien fortsætter med at vokse og sundhedssektoren udvikles, peger mange på at Kina bliver det førende marked for farmaceutiske produkter og ydelser. For Novo Nordisk vil Kinas efterspørgsel udgøre en helt særlig udfordring. Som følge af ændrede kostvaner og velstand, vil der snart være flere diabetikere i Kina end noget andet sted i verden. Hvordan tilpasser Novo Nordisk deres uddannelsesprogrammer bedst muligt til et marked med eskalerende protein og fast food indtag, i en fuldstændig anderledes kultur?

For Shell og BASF er Kina en kilde til stor efterspørgsel efter fossile brændstoffer og oliebaseerede kemikalier, men dette rejser også et stigende behov for at imødegå de miljømæssige udfordringer der er forbundet med disse industrier. Udfra et CO2 perspektiv alene, kan jordkloden ikke kapere hvis Kinas efterspørgsel når samme niveau som i den vestlige verden. Kina (og resten af verden) har brug for andre løsninger, men hvilke? Og hvordan skal de leveres? Vil det indledningvis betyde gas og atomkraft fremfor brint, vind eller solenergi? Vil det betyde flere hvide biotekbaseerede kemikalier og vil disse virksomheder virkelig tilbyde Kina den nyeste teknologi som de første? Hvad vil Kinas stigende efterspørgsel efter råvarer og råmaterialer gøre ved priserne på disse og hvad vil den afledte effekt være på de etablerede markeder?

### **De kinesiske vindere**

Der er allerede nu flere kinesiske virksomheder der har haft markant global succes. Huawei i telekommunikationssektoren er flere steder den foretrukne samarbejdspartner for verdens største mobiltelefon netoperatører. Lenovo vokser indenfor markedet for PC'er med samme hastighed som Haier udvider deres tilstedeværelse indenfor husholdningsmaskiner. Som det ser ud lige nu er der på branche top 100 listerne ikke kinesiske virksomheder på 1. pladsen, men det vil ske inden længe. På samme måde som Tata og Bharti er kommet til tops udfra Indien, vil en række kinesiske virksomheder gøre det samme fremskridt. Dette forhold udgør en seriøs udfordring for de etablerede aktører. Det bliver ikke nemt at forsvare sig når en ny kinesisk aktør træder ind på et marked, med en eksisterende hjemmemarkeds kundebase på en milliard kunder eller deromkring, finansiel støtte fra den kinesiske stat og en lempelig valutapolitik – og de vil i stigende grad være konkurrencedygtige på både kvalitet og pris. Vi vil se kinesiske aktører indenfor mange brancher: biler, fly, forbrugerelektronik, bankdrift, fødevarer og mode. På samme måde som mange banker er i dag bekymrede over deres kinesiske modparter, er Shell bekymret overfor CNOOC og Google holder godt øje med Baidu. Den store tilstedeværelse, den kinesiske regering allerede har opbygget gennem massive investeringer i koncentrerede markeder, f.eks i flere lande i Afrika, udgør et egnet brohoved til den videre globale ekspansion og den kinesiske økonomi sætter virksomhederne i stand til at spille efter helt andre regler end hidtil. I takt med at Kina bevæger sig fra stadie 2 effektivitetsdrevet, til stadie 3 innovationsdrevet økonomi, skal vi nok forvente at Kina bliver den næste kilde til ødelæggende strategier.

## **Samarbejde gennem åbne netværk**

gennem samarbejde og har kulturer der understøtter dette både internt og eksternt. De har erkendt at de ikke kan være bedst til det hele, har en dyb forståelse af deres kernekompetence, men er også bedre i stand til at samarbejde hvor det er nødvendigt – ofte udenfor deres egen branche. Der er mange eksempler på effektivt bilateralt samarbejde: Pesico og Cargill der samarbejder om udvikling af et nyt naturligt sødemiddel, Nestlé's samarbejde med General Mills og Coca-Cola, Shell's joint venture i Brasilien, Bhartis partnerskabsbaserede forretningsmodel eller Samsungs samarbejde med konkurrenter om indkøb af teknologi. Mange virksomheder opnår lavere omkostninger gennem samarbejde og partnerskaber og i takt med at de får succes øges deres størrelse og kilde til konkurrencemæssig fordele, så det bliver sværere for andre virksomheder at gøre andet end at følge trop.

I fremtiden vil samarbejdsformen skifte fra strategiske partnerskaber til åbne netværk, i takt med at intellektuelle rettigheder bliver en delt handelsvare og viden overføres globalt. Forretnings relationer og samarbejdende netværk ligner mere og mere sociale netværk. Åbne netværk dukker op som en værdiskabende faktor i flere virksomheders forretningsssystemer, det gælder for: ARM, Rolls-Royce, Inditex, Amazon, Google og apps for Apple produkter. For flertallet af virksomheder vil nye førende åbne netværk udgøre en fremtidig kilde til en væsentlig konkurrencemæssig fordel. Udfordringen ligger i at kunne fokusere på to meget forskellige sæt af kritiske kompetencer, hhv. relationshåndtering og indholdsmæssig ekspertise, der ofte besiddes af meget forskellige typer folk og forskellige dele af en organisation. Det er således en forudsætning for succes at virksomheden kan håndtere og skabe overensstemmelse mellem interne aktiviteter der muliggør at arbejde i åbne netværk.

## **Bæredygtighed**

Selvom en del vækst vindere betragter bæredygtighed som et fokuspunkt, er det i virkeligheden øko-effektivitet de taler om.

I takt med at verden står overfor øgede begrænsninger i tilgangen til ressourcer og nye reguleringer vedrørende CO<sub>2</sub>, energi, vand og brugen af landjord bliver pålagt, vil mange bevæge sig fra at opfylde forhold vedrørende miljømæssig bæredygtighed til at placere både miljø og det samfundsmæssige forhold som ligeværdige centrale temaer.

Over de næste ti år, skal vi forvente at se et skift mod en bredere opfattelse af bæredygtighed, der rækker langt udover øko-effektivitet. Vi kan allerede i dag se et skift væk fra rendyrket aktionærværdi til interessentværdi og ambitioner om at indlejre et højere socialt formål, men der er lang vej igen. Når den sociale side af bæredygtighed bliver ligeså vigtig som den miljømæssige side, vil aktiviteter som Tata og Bharti støtter med deres fonde og de forskellige initiativer der er på vej hos Google og Nestlé slet ikke være nok.

I Danmark har initiativet omkring Code of Care sat temaet social ansvarlighed på dagsordenen. Code of Care ønsker at være katalysator for det paradigmeskifte, der skal sikre et anstændigt, inkluderende og bæredygtigt samfund. Udbredelsen sker gennem ambassadører, hvor Steen Hildebrandt Professor Ph.D er en af dem.

## **Lokal forsyning**

Hvis alle materialer skulle indkøbes lokalt, ville et øget fokus på nærhedsprincippet udfordre bla. Amazon's langdistance, centraliserede og regionale distributionsmodel og det vil også på samme måde skabe

problemer vedrørende hvordan BASF, Pepsico, Procter & Gamble, Reckitt Benkiser og Tata driver deres forretning. Hvordan vil Nestlé og Pepsico håndtere begrænset lokal forsyning af nøgleingredienser som hvede, chokolade og vand?

### **Ressource valg**

Hvordan vil Lego håndtere at være en fremstillingsvirksomhed der primært anvender oliebaseret plastik? Udlednings kvoter, CO2 afgifter og brændstof begrænsninger, vil kunne accelerere skiftet væk fra benzin til biobrændstof og alternative fremdriftssystemer for fly. Vil Audis sportlige varemærke, i en verden med stille elektrisk mobilitet, stadigvæk være en luksusvare?

I takt med at genbrugslovgivning tvinger producenter til at tage deres produkter tilbage efter endt livscyklus, hvordan vil et sandsynligt skifte til leasing påvirke Samsungs indtjening og forretningsmodel? Hvordan vil Shell halvere deres CO2 aftryk og hvad vil effekten af en fordoblet CO2 afgift være på Tata's stålproduktion og intjening?

### **Valg**

Det vil være en udfordring at imødegå ændringer i den samfundsmæssige holdning til bæredygtighed og de afledte valg der træffes af bevidste forbrugere og lovgivere. Hvis der opstår en større offentlig modstand mod brugen af private oplysninger på sociale medier, hvad vil det betyde for Amazon, Google, Facebook og Apple? Hvordan vil proaktiv lovgivning påføre begrænsninger i brancher eller gøre særlige markeder mindre attraktive?

### **Yderligere udfordringer**

I fortiden kunne virksomheder vælge af vokse ved at være meget effektive og anlægge en lavpris strategi , eller ved at forfølge differentierings strategi suppleret med høj grad af innovation. I det 21. århundrede er udfordringen at udføre begge – ved kontinuerligt at tilbyde uovertruffen ydeevne samtidig med at nye kilder til vækst udvikles.

### **Enden på intellektuelle rettigheder?**

I mange brancher anser mange det for sandsynligt, at intellektuelle rettigheder vil ophøre med at være relevant i sin nuværende form. Åben innovation og bilaterale teknologi partnerskaber, har haft en stor fokus på at der var intellektuelle rettigheder der kunne handles internt. Når innovation af forretningsmodeller tager til, vil det handle mindre om patenter og kopirettigheder og mere om viden – noget der ved hjælp af internettet kan deles fra den ene side af verden til den anden med "Twitter hastighed".

### **Kampen om talent**

I den mere forbudne verden vil konkurrencen, blandt globale virksomheder, om at have tilgang til talent intensiveres. Det handler ikke bare om udfordringen hos voksende organisationer, der i stigende grad har færre fuldtidsansatte og flere midlertidige freelancere til at arbejde for sig på projekt til projekt basis. Det handler også om at tiltrække det rigtige talent og de folk der er værd at ansætte.

### Se opdukkende udfordringer klarere

Chancen for at alle ovennævnte fremtidige udfordringer dukker op samtidigt og med samme indvirkning er relativt lille, men det ville være idiotisk at tro at sandsynligheden for at ingen af dem hænder også er lille. En eller flere af disse skift er meget sandsynlig og vil derfor have en vis indvirkning over de næste 10 år. Flere virksomheder der anvender fremsyn til at få øje på potentielle innovationsmuligheder, har valgt at bruge de samme teknikker til at spotte og vurdere opdukkende trusler. Når virksomheder udvikler og eksekverer effektive vækststrategier, er det nødvendigt at forholde sig til de kendte faktorer – de forudsigelige hændelser der vil ske. Vi bliver dog også nødt til at kigge udover de mindre sandsynlige uundgåelige overraskelser og udforske og handle på mulige virkninger af ”jokerne”.

Kilder:

**Growth Champions**, The Battle For Sustained Innovation Leadership. Tim Jones, Dave McCormick & Caroline Dewing.

**Transformative Entrepreneurs**, How Walt Disney, Steve Jobs, Muhammad Yunus, and other Innovators succeeded. Jeffrey A. Harris.

Se mere om vækst på [www.4Mativ.dk](http://www.4Mativ.dk)